

**EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS
EJECUTIVOS DE ATENCIÓN A CLIENTES DEL CALL
CENTER DE CABLEVISIÓN**

P R E S E N T A

RICARDO TORRES SANTANDER

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR

Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

México, D. F. Julio 2004.



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS
EJECUTIVOS DE ATENCIÓN A CLIENTES DEL CALL
CENTER DE CABLEVISIÓN**

P R E S E N T A

RICARDO TORRES SANTANDER

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR

Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

México, D. F. Julio 2004.

MIL GRATITUD Y AMOR A LAS SIGUIENTES PERSONAS

A DIOS

Mi eterno agradecimiento por darme tantas cosas buenas; por darme una familia hermosa y verdaderos amigos. Gracias por que siempre nos diste lo necesario para vivir y sobre todo gracias por que siempre hemos gozado de salud y felicidad.

MIL GRACIAS, PADRE MÍO

A MIS PADRES

Mil gracias por su apoyo incondicional, por todos sus consejos a lo largo de mí vida, por su incansable lucha por sacarnos adelante a mis hermanos y a mí; pero sobretodo gracias por ser unos padres amorosos y comprensivos.

LOS AMO TANTO

A MIS HERMANOS

Gracias por ser mis cómplices en juegos y aventuras y por estar conmigo en los momentos más difíciles de mi existencia; por sus consejos y mil gracias por ser como son y por haber nacido.

LOS ADORO

A MIS AMIGOS

Gracias por su amistad sincera, por su compañía, por su apoyo incondicional; agradezco a Dios que los haya puesto en mí camino y me haya dado el gusto de conocerlos.

LOS QUIERO MUCHO

POR SIEMPRE MIL GRACIAS A TODOS

RICARDO TORRES SANTANDER

INDICE

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 6 |
| Cap. I. Capacitación | 9 |
| Algunos antecedentes..... | 9 |
| Concepto..... | 12 |
| Objetivos de la capacitación..... | 14 |
| Tipos de capacitación..... | 14 |
| Importancia de la capacitación..... | 19 |
| Cap. II. Aspectos generales | 20 |
| Educación y Capacitación en México..... | 20 |
| Empleo y Capacitación..... | 21 |
| Binomio Capacitación-Productividad..... | 23 |
| Seis Premisas Básicas..... | 25 |
| Marco Legal en Materia de Capacitación en México..... | 27 |
| Constitución Política..... | 27 |
| Ley Federal del Trabajo..... | 27 |
| Aspectos relevantes del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento..... | 42 |
| Sobre las Comisiones Mixtas..... | 44 |
| Cap. III. El proceso lógico de la función de la Capacitación | 46 |
| Funciones de la administración..... | 46 |
| Proceso de capacitación..... | 47 |
| Planeación..... | 48 |
| Detección de necesidades..... | 48 |

| | |
|--|-----------|
| Como se clasifican las necesidades de capacitación..... | 50 |
| Técnicas para determinar necesidades de capacitación..... | 52 |
| Ventajas..... | 55 |
| Establecimiento de objetivos..... | 56 |
| Establecimiento de planes y programas..... | 57 |
| Organización..... | 57 |
| Elementos humanos..... | 57 |
| Elementos Técnicos..... | 58 |
| Elementos físicos..... | 58 |
| Ejecución..... | 59 |
| Evaluación y seguimiento..... | 60 |
| Evaluación..... | 60 |
| Evaluación diagnóstica..... | 60 |
| Evaluación intermedia..... | 61 |
| Evaluación sumaria..... | 61 |
| Seguimiento..... | 61 |
| Objetivos del seguimiento..... | 62 |
| Cap. IV. Técnicas y Métodos de la capacitación..... | 63 |
| Técnicas..... | 63 |
| Capacitación en el puesto..... | 63 |
| Ventajas..... | 64 |
| Capacitación por instrucciones del puesto..... | 65 |
| Pláticas..... | 65 |
| Aprendizaje programado..... | 66 |
| Técnicas audiovisuales..... | 66 |

| | |
|--|----|
| Capacitación vestibular o simulada..... | 67 |
| Instrucción con apoyo de computadoras..... | 68 |
| Métodos..... | 68 |
| Conferencia clase formal..... | 69 |
| Conferencia con participación..... | 69 |
| Discurso..... | 69 |
| Seminario-método de discusión y participación..... | 69 |
| Simulación..... | 70 |
| Método de charola de entrada..... | 70 |
| Método de aprender haciendo..... | 70 |
| Método del caso..... | 71 |
| Consejería-asesoría..... | 71 |
| Dramatización..... | 72 |
| Sensibilización..... | 72 |
| Principios del aprendizaje..... | 72 |
| Cap. V. Cablevisión | 75 |
| Breve historia de la televisión por cable en México..... | 75 |
| Cablevisión..... | 78 |
| Descripción de la empresa..... | 78 |
| Justificación..... | 82 |
| Objetivo..... | 83 |
| Especificación del tema..... | 83 |
| Planteamiento del problema..... | 83 |
| Planteamiento de la hipótesis..... | 83 |
| Variable dependiente..... | 83 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| Variable independiente..... | 83 |
| Cap. VI. Metodología | 84 |
| Sujetos..... | 84 |
| Escenario..... | 84 |
| Diseño o tipo de estudio..... | 84 |
| Procedimiento..... | 84 |
| Materiales o instrumentos..... | 85 |
| Resultados..... | 86 |
| Conclusión..... | 88 |
| Bibliografía..... | 92 |

INTRODUCCIÓN.

El tema que se decidió tocar en esta investigación es la capacitación debido a su relevancia en la vida económica, social y política del país. Por todos es sabido que la capacitación, educación, aprendizaje o adiestramiento –o como se le quiera llamar- se encuentra en todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana, por ejemplo, desde que nacemos empezamos un mecanismo innato de aprendizaje como es: el hablar, caminar, comer, etc, se le denomina innato porque esta dentro de nosotros, es como un código que cada individuo trae incluido en su ADN el cual aprendemos por inercia.

Por otro lado debido a los constantes cambios en la economía mundial, a los avances tecnológicos que se suscitan día tras día y a los nuevos desafíos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones es de vital importancia adquirir una buena estrategia educacional con el único propósito de lograr un cambio en las creencias, actitudes, valores y estructura organizacional de las mismas, de tal modo que las organizaciones logren adaptarse rápidamente y lleguen a ser competitivas en los nuevos mercados que se originan con los acelerados cambios en las economías. Además la empresa al ser una unidad productora de bienes y/o servicios, debe integrarse con distintos recursos y estar soportada por una estructura orgánica que le facilite el alcance de sus objetivos.

Por tal motivo, cualquier institución debe tener como objetivo primordial lograr un buen funcionamiento de todos sus recursos pero sobre todo del recurso humano que es el pilar de cualquier organización ya que éstos se encargan de manejar y administrar los recursos financieros, técnicos y materiales de la

empresa. Para poder lograr un desarrollo óptimo del recurso humano se tienen que implementar eficientes programas de capacitación ya que como dice el dicho “nadie nace sabiendo” y en general todos los individuos debemos seguir una línea de aprendizaje para poder desempeñar cualquier actividad, por lo tanto; la capacitación de los trabajadores es un aspecto de particular importancia en el desarrollo industrial, individual y social de nuestro país.

Por todo esto, la capacitación se ha convertido en nuestro tema de estudio, por lo tanto esta tesina va encaminada a estudiar el impacto que tiene la capacitación de los ejecutivos de atención a clientes del *call center* de cablevisión en su tiempo en llamada. Lo que se quiere demostrar es que mediante la capacitación los asociados disminuirán su tiempo en llamada con lo cual cablevisión reducirá las quejas por parte de sus suscriptores en cuanto al tiempo que tienen que esperar para que les pueda atender un asociado.

Esta tesina se ha dividido en 6 capítulos, en el primero de ellos damos un panorama general de lo que es la capacitación mediante la definición de varios autores, así como sus antecedentes, objetivos, tipos e importancia que tiene en la vida económica y social del país. En el segundo capítulo, tocamos los aspectos generales, hablamos de la relación que tiene la capacitación con la educación, con el empleo y la productividad; así como el marco legal que la rige en México. En el tercer capítulo hacemos mención de las funciones de la administración las cuales van estrechamente relacionadas a la forma de impartir un curso de capacitación ya que debe seguir un lineamiento como es: planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a los objetivos y resultados obtenidos; además

hablamos de la detección de necesidades, las técnicas más utilizadas para detectarlas, así como de las ventajas que obtiene una organización al utilizar la técnica adecuada. En nuestro cuarto capítulo, mencionamos las técnicas y métodos más utilizados para proporcionar un curso de capacitación. En el quinto capítulo, hacemos una breve reseña de la historia de la televisión de paga en México, así como una breve descripción de la empresa que se está estudiando. Y finalmente en nuestro capítulo seis hacemos mención de la metodología utilizada en nuestra investigación, como es: la descripción de los sujetos estudiados, el escenario donde se llevó a cabo la investigación, el procedimiento empleado, así como los materiales e instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo nuestro estudio, entre otros puntos.

Antes de adentrarnos al tema quisiéramos recalcar que el principal objetivo de esta investigación es demostrar que mediante la capacitación los ejecutivos de atención a clientes del *call center* de cablevisión disminuirán su tiempo en llamada que es uno de los principales problemas que en este momento se presenta en la empresa lo cual está originando otros más.

CAPITULO I

CAPACITACIÓN.

ALGUNOS ANTECEDENTES.

Debemos hacer mención primeramente que en el fenómeno de la capacitación es tan antiguo como el hombre mismo; ya que desde la aparición de éste en nuestro planeta tuvo que seguir un proceso de aprendizaje para lograr su supervivencia. Una de las primeras actividades que aprendió fue la caza, en la cual tuvo que intercambiar habilidades para realizarla correctamente y evitar que la presa se le fuera viva, éste intercambio de conocimientos entre los hombres primitivos se dio de manera natural ya que en ese tiempo no había una escuela que les enseñara a realizar las actividades propias de su época

Conforme fue evolucionando el hombre sus conocimientos y habilidades también se fueron perfeccionando y fue así como surgieron otras actividades más detalladas como fue la agricultura y la artesanía, fue entonces cuando los conocimientos se fueron transfiriendo primeramente de padres a hijos de una manera mas formal y posteriormente surgieron los primeros aprendices, los cuales se conocen desde el año 2000 A.C. y fue entonces como surge la estructura de gremios y asociados que constituyen un antecedente más sistemático de la actual capacitación.

Posteriormente con el invento de las máquinas que dio lugar a la era industrial en la primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas

industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: “Método de los cuatro pasos”, que son: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar. La importancia de éste método radicaba en proporcionar de una manera más esquemática educación y entrenamiento en los niveles a los cuales las escuelas públicas no podían alcanzar. Los precursores de éste método fueron Charles Allen y Michael J. Jane, quienes sientan las bases de la industria de la Comisión de Recursos Humanos de la guerra.

Debemos hacer hincapié por otra parte, que las dos guerras sufridas en el siglo anterior dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. Fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando surge un programa de entrenamiento que se crea para la instrucción en el trabajo, conocido como JIT (Job Instruction Training). Gracias al nacimiento de éste tipo de programas que se comenzó a entender que la labor de la capacitación debía ser una función organizada y sistemática, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia; ya que se requería de una persona responsable de la programación de cursos, de su implementación y su supervisión.

Los primeros antecedentes de la capacitación en México se originan en las culturas prehispánicas, estas civilizaciones tenían gran interés por la educación y aprendizaje de las diferentes artes y oficios que tenían. Posteriormente con la conquista de nuestro país por parte de los españoles los frailes y franciscanos empezaron a capacitar a los indígenas con el propósito de perfeccionar sus artes y oficios, además de enseñarles nuevas actividades y tareas. También debemos mencionar que durante la colonia no solo los indígenas aprendieron de los españoles sino también éstos de los indígenas, se dió una fusión de razas y retroalimentación entre ellas.

Durante la época del maximato se sigue mostrando interés por preparar al trabajador, aunque de una manera muy superficial. Posteriormente, durante el gobierno de Porfirio Díaz se da una gran evolución en la industria y el comercio, con ello se agudiza la necesidad de capacitar al trabajador

Ya en la década de los 60's-70's en México las empresas públicas y privadas le dieron una mayor importancia a la capacitación y el entrenamiento con lo cual surgen diversos institutos de enseñanza a los que las empresas se acercaron para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades.

CONCEPTO.

Para poder hablar de capacitación lo primero que tenemos que hacer es definirla, por esto hacemos mención de algunas definiciones que dan ciertos autores sobre este tema:

Primeramente Silíceo A. (2003) la define como: “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Por su parte, Aquino J. (1996) nos dice que: “capacitar a alguien es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido por el puesto”.

También tenemos el concepto que nos da el Dr. Ramírez C. (1997) él cual nos dice: la capacitación es un “concepto basado en la necesidad de la empresa de incluir un nuevo elemento en su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función mas, como podría ser la producción y que en estos casos responde a una función educativa en perspectivas de presente y futuro”.

Finalmente, Arias F. (1994) define a la capacitación como: “la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.

También quisiéramos hacer mención, por otra parte, de la definición que nos da la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en una de sus guías técnicas llamada Elementos técnicos y Normativos de la Capacitación la define como: “el instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona”.

Después de analizar las diferentes definiciones nos podemos dar cuenta que tienen muchas cosas en común, la más importante de ellas es que coinciden en que la capacitación es una actividad de enseñanza-aprendizaje; y en segundo lugar nos mencionan que a través de la capacitación se desarrollan habilidades y actitudes de los trabajadores que van en beneficio de ellos mismos y la empresa para la cual laboran.

Por lo tanto, después de haber estudiado las diferentes definiciones podemos decir que: la capacitación es la actividad planeada que le va a permitir a cualquier trabajador obtener los conocimientos necesarios para desarrollar sus habilidades y actitudes que le van a ayudar a realizar de forma más eficiente su trabajo lo cual traerá beneficios tanto para la empresa en la cual labora al aumentar su productividad; y para él mismo al mejorar su calidad de vida; esto es, la función de capacitación implica la ejecución de una serie de actividades organizadas en forma sistemática, con el fin de proporcionar al factor humano de los conocimientos, habilidades y actitudes con el propósito de incidir en el mejoramiento del desempeño de sus funciones laborales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de la institución.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

Joaquín Rodríguez Valencia nos menciona que los objetivos de la capacitación se pueden clasificar en: objetivo general y objetivos particulares los cuales son:

OBJETIVO GENERAL.

“Lograr la adaptación de las personas, en el ejercicio de una tarea específica, en determinada organización”

OBJETIVOS PARTICULARES.

a) *“incrementar la productividad”.*

Quizás el mas importante para la organización, al lograr que los trabajadores se adapten a las funciones que desempeñan, podrán desarrollar habilidades y aptitudes que les permitirán optimizar su trabajo y por consiguiente aumentará la productividad.

b) *“Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario”.*

La capacitación es importante en todos los niveles jerárquicos de tal forma que cada empleado independientemente del puesto que ocupe en la empresa sea capaz de desempeñar la tarea que le ha sido asignada.

c) *“Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad”.*

Nutrir al trabajador de los conocimientos necesarios que le permitan crecer dentro de la organización.

d) *“Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo”.*

Esto es, al enseñar al trabajador a desempeñar mejor sus actividades le ayudará a utilizar correctamente su equipo de trabajo y con esto, disminuirán en gran medida los riesgos y accidentes de trabajo.

e) *“Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo mas satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación”.*

Esto va enfocado a la retroalimentación entre los trabajadores a través de la capacitación lo cual les permitirá compartir experiencias y conocimientos que podrán aplicar en su trabajo par mejorarlo.

En resumen podemos decir que el objetivo de la capacitación es: Perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador para que sea más eficiente y pueda desarrollarse dentro de la organización.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Como ya hemos visto, la capacitación involucra todo un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas desarrollan conocimientos, habilidades y aptitudes en función de objetivos definidos.

Asimismo la capacitación es una herramienta muy importante para cualquier organización ya que facilita que alcance los objetivos de la misma, entre los cuales están:

- Ø Aumentar la productividad.
- Ø Desarrollar la eficiencia del trabajador, en todos los niveles.
- Ø Elevar la competitividad.
- Ø Preparar al personal para que ocupe puestos de mayor responsabilidad
- Ø Disminuir los costos de producción.
- Ø Reducir el porcentaje de rotación de personal.
- Ø Disminuir las quejas del personal.
- Ø Disminuir los accidentes de trabajo.
- Ø Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ø Facilitar la supervisión de personal.
- Ø Promover ascensos, con base a los méritos del personal.
- Ø Mejorar las relaciones humanas en la organización.
- Ø Mejorar los sistemas administrativos.
- Ø Incrementar las utilidades.

TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grandes grupos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo, y desarrollo.

1. Capacitación para el trabajo:

Está va enfocada al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por reubicación o por promoción dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar; dentro de esta se encuentran:

- a) Capacitación de preingreso: Su principal objetivo es proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades para que el trabajador pueda realizar eficientemente las actividades o tareas del puesto que va a ocupar.
- b) Inducción. Se encarga dar a conocer al trabajador todo lo referente a la organización como son sus objetivos, políticas y programas con el único propósito de lograr su integración lo más rápido posible al puesto, al jefe inmediato, al grupo de trabajo y a la misma organización.
- c) Capacitación promocional: Esta va enfocada a dotar al trabajador de los conocimientos y habilidades necesarias para que tenga la oportunidad de ocupar un puesto de mayor nivel jerárquico, responsabilidad y remuneración.

2. Capacitación en el trabajo.

Es el conjunto de actividades orientadas a desarrollar en el trabajador los conocimientos y actitudes en las tareas que realiza; además de ser el lazo que une la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización. Dentro de este punto están:

- a) Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficacia en su puesto de trabajo.
- b) Capacitación específica y humana: Proceso educativo, aplicado de forma sistemática, a través del cual los individuos adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

3. Desarrollo.

Es la acción destinada a lograr la formación integral del individuo, y específicamente, las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esa formación.

- a) Educación formal para adultos: Son las acciones llevadas a cabo por la empresa, para apoyar al trabajador en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- b) Integración de la personalidad: . La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del trabajador hacia sí mismo y su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales: Son las acciones que dan al trabajador el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

Su importancia va enfocada al aumento de la eficiencia de los recursos humanos, como factor primordial en todas las funciones de la organización, reflejado en una mayor productividad en todos los niveles de ésta, además de repercutir favorablemente en la economía del país ya que permite el mejor aprovechamiento de los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos con que cuenta la empresa.

Por otra parte, dada la dinámica económica, política y tecnológica cada vez más frecuentes se hace necesaria y flexible una mayor eficiencia en el trabajo, en el desempeño e interés de las labores del trabajador en su puesto de trabajo, con lo cual es indispensable contar con empleados preparados par enfrentar estos retos, y es ahí donde tiene que aparecer la capacitación como el medio por el cual se prepara al trabajador, organización y al país para enfrentar los nuevos retos que se presenten.

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES

EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

Frecuentes declaraciones de los últimos gobiernos han insistido en la modernización educativa como el mejor medio para enfrentar con visión estratégica los problemas de México como son: el rezago y la dependencia económica.

Silíceo A. (2003) nos dice: “La educación en su sentido más sano y profundo es la **formación del espíritu**, es la base de la cultura de un pueblo y esta formación se inicia desde las secciones de párvulos, la primaria y fundamentalmente en la educación que brinda la familia”.

Los conceptos de calidad y productividad en beneficio personal, familiar, empresarial y nacional, deben ser enseñados de los primeros años de estudio de tal manera que las nuevas generaciones aprendan, se concienticen y sensibilicen ante estos importantes conceptos de la vida y el trabajo.

Es importante destacar que en nuestro sistema educativo universitario ya debe establecerse los estudios propios de una especialización en calidad y productividad que ofrezca a nuestro país profesionistas en estas disciplinas que se conviertan en los agentes de cambio que demandan los diferentes sectores productivos. Así mismo, una estructura educativa debe contemplar

necesariamente la enseñanza y toma de conciencia respecto de los *valores nacionales del trabajo* definidos por todos los sectores productivo-laborales de México.

EMPLEO Y CAPACITACIÓN.

La problemática del desempleo, subempleo y deficiente mano de obra se ha convertido en uno de los temas más preocupantes en el mundo contemporáneo. Debido a los cada vez más frecuentes avances tecnológicos y a otros fenómenos técnico-laborales han originado de una u otra forma un desplazamiento de personal con la consecuente desocupación y todos sus impactos socio-labores.

Este problema no solo está afectando a los países en desarrollo sino también a las potencias industriales y como es natural siempre los más afectados son los países con menos recursos, en el caso de nuestro país para enfrentar estos cambios en la economía y en la tecnología se han venido tomando decisiones como son: recortes y ajustes de personal; que si bien son justificadas y racionales por un lado, por el otro están desplazando y dejando sin posibilidades o con posibilidades muy limitadas de crecimiento a miles de trabajadores.

El problema del desempleo no es algo que pueda resolverse como por arte de magia, es un problema complejo que requiere un análisis exhaustivo desde sus diferentes enfoques: económicos, políticos, sociales y culturales; sin embargo una alternativa que se plantea es la basada en un modelo educativo que tiene como eje a la capacitación y el desarrollo, la cual nos dice: *“el problema del desempleo no existe como tal, lo que existe es la imposibilidad de empleo de miles de seres*

humanos en virtud de una incapacidad laboral derivada de una falta de preparación y/o capacitación y entrenamiento” Silíceo (2003); esto quiere decir, que no hay gente desempleada sino personas sin capacitación alguna o mal capacitadas que aunado a la escasez de fuentes de trabajo esta originando el fantasma del desempleo.

Por lo tanto, se debe dar prioridad a los modelos educativos, es decir, a la capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal que sin duda constituyen la mejor inversión y la vía óptima de solución al problema. La historia ha demostrado que las civilizaciones que tuvieron un mayor desarrollo como es el caso de la griega, tuvieron una alta vocación por la formación del espíritu, es decir, por la educación; e inclusive la civilización romana cuando hizo a un lado la educación inicio su camino hacia la decadencia.

Por tal motivo las organizaciones deben tener como filosofía darle a la capacitación del personal su más alto significado, tanto como inversión a corto y largo plazo y como ser el medio por el cual se logrará:

- La formación de actitudes de calidad y productividad.
- La preparación administrativa del personal de cualquier nivel.
- La integración del personal.
- La capacidad y/o responsabilidad en el manejo de las máquinas y equipos.

- La identificación de los símbolos, valores y compromisos del personal respecto a su trabajo.
- La adopción de criterios, conocimientos y habilidades que permitan un buen liderazgo y encauzamiento de las energías de los demás.
- La inspiración y creatividad, que derivadas de la capacitación, abren nuevas puertas para el mejor desempeño de una organización, en los renglones de: productividad, calidad, rentabilidad, ahorro, adaptación, seguridad, crecimiento, innovación y expansión.

Afortunadamente en los últimos años la función educativa de las empresas ha tenido un desarrollo que aunque no ha sido el óptimo en cantidad y calidad, ha representado algo importante para los empresarios modernos y para la actualización y avance de las organizaciones. Sin embargo el reto es mas grande y trascendente; la capacitación que imparten las empresas debe ir más allá de ser un simple conjunto de programas temporales y convertirse en un valor institucional sólido que se vea expresado permanentemente en todas y cada una de las labores de la empresa; ya que de esto dependerá que se tenga trabajadores adecuadamente capacitados y esto logrará que la empresa sea más productiva y competitiva.

BINOMIO CAPACITACIÓN-PRODUCTIVIDAD.

Nuestro país debe ya dar el paso decisivo hacia una concepción y práctica diaria del binomio capacitación-productividad que responda realista y

congruentemente a los serios requerimientos que en materia de resultados, calidad, rentabilidad y competitividad estamos enfrentando. Por lo tanto, todo proceso de capacitación que se imparta en México debe responder a los siguientes objetivos:

Este binomio es sin duda la clave del desarrollo de nuestro presente y futuro. Existe una capacitación para **hacer**, es decir, la que se puede concebir como el adiestramiento pues persigue la transformación de la materia y permite desarrollar las habilidades del individuo para poder operar y manejar las herramientas e instrumentos de trabajo; pero existe otra capacitación, la más importante, la capacitación **para ser y llegar a ser**, esto es; permite el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole su identidad y libertad para optar por valores y caminos de reto y responsabilidad frente a sí mismo, su familia, su empresa, su país. Por lo tanto todo proceso de capacitación que se imparta en nuestro país debe responder principalmente a los siguientes objetivos:

- ü Fomentar el desarrollo integral del mexicano con el propósito de mejorar su nivel de vida.
- ü Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo.
- ü Crear un sentido de conciencia y compromiso en el desempeño laboral, personal, grupal y organizacional para promover el fortalecimiento de

México en el que el incremento y mejoramiento de la calidad y productividad sean la razón de su diario quehacer.

- ü Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto para lograr el desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.

SEIS PREMISAS BÁSICAS.

Aunque la capacitación se ha elevado a garantía constitucional esto no ha bastado ya que falta en los empresarios mexicanos una concepción más sana, más a fondo, más educativa, más estratégica de lo que este concepto significa, por lo cual para alcanzar un mayor entendimiento en materia de capacitación en cualquier tipo de organización tenemos las siguientes seis premisas básicas:

- 1) Más que una función encomendada a un departamento específico, la educación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo, se debe crear una cultura de capacitación; esto es, la capacitación no debe ser prioridad de una sola área en especial sino un compromiso de toda la organización.
- 2) Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico. Un proceso de capacitación no va a ser exitoso si antes no conocemos las carencias y necesidades del personal.
- 3) Los programa educativos se deben entender como una inversión más que como un gasto o un costo. Los empresarios deben entender que la

capacitación es una inversión estratégica y rentable a corto, mediano y largo plazo. En muchas ocasiones se piensa que la capacitación es un gasto innecesario pero se debe reflexionar en que resulta más costoso para la empresa tener personal descalificado.

- 4) En el proceso de capacitación se debe involucrar a todos los miembros de la organización y el director general debe ser el pilar, el líder y el motor del mismo; de tal forma que todos los integrantes sientan comprometidos en realizar su mayor esfuerzo.
- 5) Las empresas dependiendo de su giro y tamaño deben entender el contenido de la capacitación con un carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos (instructores y programas internos) con acciones y participación externa; pero ojo, no se debe tener un mayor porcentaje de apoyo externo ya que esto puede ocasionar que se pierda autonomía organizacional.
- 6) Lo que un diagnóstico de capacitación manifiesta deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas:
 - Ø Una eminentemente técnica que responda a las necesidades del puesto y se enfoque a mejorar el desempeño de su titular.
 - Ø Otra administrativa que proporcione a la persona una concepción de los que es el negocio, el funcionamiento de la empresa y la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro

productivo de resultados, esto es, que el personal sepa que lugar ocupa dentro de la empresa y teniendo una visión de conjunto ubique su lugar en el universo.

Ø Y finalmente, la dimensión humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo esto dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

La constitución política es la ley que establece los estatutos y ordenanzas con los que se gobierna nuestro país. En su artículo 123 fracción XIII establece que: “las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo”.

Por otra parte, la ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos con los cuales los patrones proporcionarán la capacitación,

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Por su parte, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 3º. Nos dice: “El trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en

condiciones que asegure la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.

Es importante resaltar el reconocimiento de interés social que se le otorga a la capacitación, pues la educación del mexicano debe ir más allá de los intereses de la empresa y beneficiar tanto al trabajador como a la sociedad en general.

A continuación se presentan los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento:

Capítulo III bis

Artículo 153 A

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

Este artículo habla del derecho que tiene el trabajador a recibir capacitación por parte de su patrón que le permita superarse, conforme a una comisión tripartita entre el Estado, la empresa y el patrón.

Artículo 153 B

“Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior le corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren ante la Secretaría del Trabajo. En caso de adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas”.

Este artículo hace mención que la capacitación puede impartirse dentro o fuera de la empresa, por personal propio, instructores contratados o por sistemas oficiales que existan y claro el costo estará a cargo de la empresa.

Artículo 153 C

“Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

Este artículo nos hace mención que cualquier institución podrá impartir capacitación siempre y cuando cuente con su respectiva aprobación.

Artículo 153 D

“Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una

empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”.

Aquí la ley no habla de que los planes y programas de capacitación pueden ser generales o particulares.

Artículo 153 E

“La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo”.

Se hace mención en este artículo que la capacitación deberá proporcionarse dentro de la jornada de trabajo, salvo que de común acuerdo patrón-trabajador decidan hacerlo de otra manera o cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la que esta desempeñando.

Artículo 153 F

“La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador”.

Este artículo hace mención de los objetivos que debe tener la capacitación como es preparar al trabajador para mejorar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar puestos vacantes o de nueva creación.

Artículo 153 G

“Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos de trabajo”.

Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador de nuevo ingreso cuando requiera ser capacitado.

Artículo 153 H

“Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos”.

Se refiere a las obligaciones que tiene el trabajador cuando se le esta capacitando, destacándose: la puntualidad, la atención y sobre todo la evaluación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de capacitación.

Artículo 153 I

“En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa”.

Este artículo va orientado a garantizar que la capacitación y adiestramiento que se le proporcione a los trabajadores sean los adecuados y satisfagan

verdaderamente las necesidades; para lo cual, se formaran Comisiones Mixtas de Capacitación por igual número de representantes patronales y trabajadores.

Artículo 153 J

“Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna, y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores”.

Señala que el Estado debe vigilar que la capacitación se imparta de la manera en que satisfaga las necesidades de los trabajadores y no se dé el curso de capacitación sólo por el hecho de cumplir con los requisitos y obligaciones.

Artículo 153 K

“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.

- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimiento o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto”.

Este artículo habla de la forma en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social coordinará los programas de capacitación, así como asegurar que éstos sean válidos par el objetivo que se quiera satisfacer; para lo cual se integrarán comités que hagan cumplir los requisitos de capacitación en las actividades respectivas, así como en la participación y que características debe reunir un programa y proponer sistemas de capacitación.

Artículo 153 L

“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento”.

Artículo 153 M

“En los contratos colectivos de trabajo deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión”.

Se refiere a la obligación de incluir en los contratos colectivos de trabajo los artículos referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, así como indicar la forma en que se capacitará a los empleados de nuevo ingreso. Dicha acción se deberá realizar en la siguiente revisión de contrato.

Artículo 153 N

“Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las

modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral”.

Señala la obligación de los patrones de presentar ante la Secretaría del Trabajo Y Previsión Social los planes y programas de capacitación que se implementarán o las modificaciones que se hayan hecho a los ya existentes. Es importante señalar que éstos se deben presentar dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo de trabajo.

Artículo 153 O

“Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento”.

Específica el tiempo en el que las empresas en que no exista contrato colectivo de trabajo deberán informar ante la autoridad laboral de su programa de capacitación y/o adiestramiento, así como de la integración de su comisión mixta.

Artículo 153 P

“El registro de que se trata el artículo 153 C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que se impartirán sus conocimientos,
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener bastantes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.

El registro concedido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga”.

Este Artículo es una garantía para el patrón y el trabajador ya que al estar pidiendo que las personas que impartan la capacitación tengan debidamente su registro en la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento garantizan la calidad y ética de los mismos.

Artículo 153 Q

“Los planes y programas de que se tratan los artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores a cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existente en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que se publiquen en el diario oficial de la federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas”.

Artículo 153 R

“Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados

por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados”.

Se refiere al plazo en el que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dará respuesta a los planes y programas presentados.

Artículo 153 S

“Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que trata”.

Establece las sanciones que se puedan aplicar al patrón en caso de que no cumpla con la presente Ley.

Artículo 153 T

“Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación o Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo,

Capacitación y Adiestramiento, por conducto del comité nacional correspondiente o, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de fracción IV del Artículo 539”.

Establece la obligación de expedir constancias a los trabajadores sujetos a un programa de capacitación, la cual puede servir de base para la toma de decisiones.

Artículo 153 U

“Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales”.

Cuando un trabajador se sienta con las habilidades necesarias para desempeñar las actividades propias de su puesto y categoría y se niegue a recibir un curso de capacitación, éste deberá presentar un examen que acredite lo anterior y se le otorgará un certificado que lo respalde.

Artículo 153 V

“La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto”.

Artículo 153 W

“Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes haya incluido un tipo de educación de carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el Artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en él”.

Se refiere a la utilidad de los diferentes certificados con validez oficial que expidan las instituciones capacitadoras y su relación con el catálogo nacional de ocupaciones.

Artículo 153 X

“Los trabajadores y patrones tendrán derecho de ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación y adiestramiento impuesta en este capítulo”.

Se da libertad de actuar tanto a patrones como a trabajadores en las acciones individuales y colectivas que se realicen por la capacitación y adiestramiento reguladas por la Junta de Conciliación y Arbitraje.

ASPECTOS RELEVANTES ACERCA DEL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

En cada empresa deben constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento, las cuales vigilarán, supervisarán y autentificarán las constancias y examinarán las acciones que en materia de capacitación se realicen al interior de cada empresa, organización o institución y sus establecimientos.

Así mismo, las empresas deben formular planes y programas de capacitación y adiestramiento y presentarlos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro y aprobación.

Todo trabajador sujeto a la capacitación y al adiestramiento, una vez concluida su formación profesional, tiene derecho a recibir una constancia de habilidades laborales, con la cual acreditará haber llevado y aprobado un proceso completo de capacitación. Dicha constancia deberá ser expedida por el capacitador, y la empresa estará obligada a enviarla, junto con las listas correspondientes, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para que ésta las registre y controle.

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan formulado, o en su caso, las modificaciones que hayan sufrido, deberán informarse a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo. Cuando rija contrato individual, deberán presentarse dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

La capacitación y el adiestramiento pueden proporcionarse dentro de la empresa o fuera de ella, con personal propio (instructores internos) o personal externo o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan. La capacitación y el adiestramiento deberán impartirse dentro de la jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, convengan patrón y trabajador hacerlo en forma mixta o fuera de ella y, cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de ocupación, esta instrucción será fuera de la jornada de trabajo.

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación tienen la obligación de asistir puntualmente a los cursos y además actividades que intervengan en su capacitación; atender las indicaciones de los instructores; cumplir con los programas y presentar los exámenes de evaluación que se requieran.

Si un trabajador no desea recibir capacitación y adiestramiento por considerarse apto para el desempeño de su puesto, deberá acreditar y aprobar un examen de suficiencia ante la entidad instructora que señale la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

La integración y registro de las comisiones mixtas; la formulación, presentación y ejecución de los planes y programas; y la expedición de constancias de habilidades laborales, son obligaciones de los patrones que deberán cumplir, independientemente del tamaño de empresa que posean o administren.

SOBRE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN.

Una Comisión Mixta de Capacitación “es el órgano técnico administrativo, que integrado en forma bipartita (patrón y trabajadores) y paritaria (por pares, un representante por lo menos de cada parte), tiene como propósito el promover y supervisar las actividades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa, institución u organización.” Reza(1995)

Las funciones que este órgano tiene en las organizaciones son las siguientes:

- a) Coadyuvar, con el área administrativa encargada de la función de capacitación, en el diseño, levantamiento y análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- b) Vigilar la instrumentación y operación del sistema de capacitación y desarrollo del personal.
- c) Sugerir medidas tendientes a perfeccionar el sistema general de capacitación y desarrollo, proponiendo métodos, procedimientos y políticas que tiendan a satisfacer las necesidades de los trabajadores de la empresa.
- d) Coadyuvar en la evaluación de la operación y resultados de las acciones que se emprendan en la empresa.
- e) Autenticar las constancias de habilidades laborales.
- f) Diseñar y aplicar, conjuntamente con el área de capacitación, los exámenes de conocimientos necesarios, cuando un trabajador lo solicite.
- g) Dictaminar sobre el otorgamiento de constancias de habilidades laborales.

CAPITULO III

EL PROCESO LÓGICO DE LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para comprender mejor el proceso de capacitación es importante antes que nada explicar las funciones de la administración, las cuales son: planeación, organización, dirección y control:

Primeramente la planeación es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo, implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro; esto es, consiste en establecer objetivos o metas y los caminos que han de seguirse para alcanzarlos, a través del análisis de hechos pasados para concretarlos en planes y programas futuros.

La organización se refiere en estructurar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos con los que cuenta la empresa con el único propósito de lograr una estrecha relación entre las diversas funciones de la organización y de esta forma cumplir con los objetivos y planes fijados; es decir, es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y alcance de los objetivos.

En cuanto a la dirección, está consiste en desarrollar todo lo planeado a través de la coordinación del personal con el que se está trabajando mediante la motivación, comunicación y supervisión del mismo.

Finalmente el control consiste en verificar si se cumplió con lo establecido; en dado caso de que no, detectar posibles errores o desviaciones en el camino a través del establecimiento de estándares de medición y de esta manera corregirlos para lograr los objetivos fijados.

Estas funciones son de suma importancia para cualquier institución, ya que una buena aplicación de las mismas representa el logro exitoso de los objetivos organizacionales. Es por esto; que la capacitación al ser una parte medular de cualquier empresa requiere de todo un proceso para lograr que ofrezca beneficios a la misma, por tal motivo a continuación explicaremos a detalle este proceso que nos dará a conocer si los planes de capacitación que se están llevando a cabo están siendo entendidos por los trabajadores y sobre todo que les estén ayudando realmente a facilitar la realización de sus actividades.

PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Puesto que la capacitación se visualiza como un proceso con el cual se buscan obtener mayores beneficios organizacionales como son: aumentar la productividad, reducir los costos de producción, disminuir la rotación de personal, incrementar las utilidades, entre otros; éste tiene que seguir un camino el cual consta de cuatro etapas que son: planeación, organización, ejecución y evaluación y seguimiento.

PLANEACIÓN.

Es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues en esta etapa se determina que es lo **que se va hacer** y se divide en:

- Ü Detección de necesidades.
- Ü Establecimiento de objetivos.
- Ü Establecimiento de planes y programas.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Este es el primer paso que ha de darse dentro de la planeación ya que si no se conocen las necesidades de la empresa, cómo o de qué forma, se va detectar el área que tenga el problema.

La detección de necesidades de capacitación es el pilar del proceso de capacitación ya que nos permite conocer las necesidades existentes en una organización con el fin de establecer los objetivos y acciones que han de seguirse.

Para Pinto R. (1994) las necesidades de capacitación se refieren a *“la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto”*.

El análisis de las necesidades de capacitación ayuda a determinar las desviaciones o variaciones entre lo planeado y lo obtenido, además de ser el lazo que une los objetivos organizacionales con las acciones de capacitación.

Para tener un análisis óptimo de necesidades de capacitación es necesario elaborar un diagnóstico en el que se conozca el problema o posibles problemas que tenga una organización y el planteamiento de sus posibles alternativas de solución, para lo cuál existe toda una metodología que consta de cinco pasos, que son:

1. Situación ideal.

Ocupación/puesto.

“Determinar la situación adecuada, suficiente y óptima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto.”

En este punto todos los recursos que intervienen en la organización se aprovechan en su totalidad, son bastos y permiten desarrollar de manera óptima todas las actividades.

“Determina niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto”. Esto no es otra cosa que el perfil del puesto vacante.

2. Situación real.

Individuo.

“Identificar lo que es y hace actualmente en el puesto”.

Esto no es otra cosa que determinar si realmente las actividades propias del puesto se están realizando o no.

“Determinar el desempeño real del trabajador considerando los mismos elementos del perfil del puesto”.

Aquí se determina si las actividades que esta realizando el trabajador son la óptimas y las requeridas por el puesto.

3. Análisis comparativo.

Aquí se hace una comparación de lo que se debe de hacer con lo que realmente se esta haciendo en un área específica de la organización para detectar las posibles deficiencias que se tengan.

4. Determinación de estrategias.

En el punto anterior se determinan cuáles son las necesidades a cubrir de capacitación y aquí es donde se enumeran en orden de importancia dichas necesidades para determinar cómo se trabajará para poder dar al trabajador los conocimientos suficientes y subsanar o cubrir esas necesidades insatisfechas.

5. Informe.

Finalmente, se deben presentar por escrito todos los hechos ocurridos, en donde se informará de todas y cada una de las necesidades detectadas, así como de las acciones a seguir para cubrirlas.

COMO SE CLASIFICAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Las necesidades de capacitación se clasificación:

POR SU ORIGEN:

- Ø *Organizacional.* A través de un análisis situacional de la organización se identifica el área o áreas que requieren un proceso de capacitación.
- Ø *Ocupacional.* Al realizar un análisis de puestos se determinan los conocimientos, habilidades, actitudes que debe poseer el candidato para ocupar un puesto dentro de la organización.
- Ø *Individual.* Se realiza una evaluación del trabajador para determinar si necesita o no la capacitación y en que área o actividad específica la requiere.

POR LA FORMA EN QUE SE PRESENTAN:

- Ø *Manifiestas.* Surgen de problemas evidentes ya que se originan por un proceso de cambio o con la incorporación de nuevo personal.
- Ø *Encubiertas.* Son aquellas que no se observan fácilmente y requieren de un análisis minucioso para determinar la causa que originó esas necesidades, las cuales pueden ser de carácter moral, organizacional o de procedimientos.

POR SU CIRCUNSTANCIA:

- Ø *Presentes.* Son las necesidades que surgen en el momento que se realiza un diagnóstico de capacitación.

- Ø *Futuras*. Son las necesidades que surgirán cuando la organización decida realizar un cambio ya que provocará modificación en las habilidades y conductas de los trabajadores.

TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Existen diferentes técnicas par detectar necesidades de capacitación, a continuación se mencionarán las más usadas:

- Û *Técnica de observación directa*. Es la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de una capacitación.
- Û *Técnica de la entrevista*. Consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador y alguno de los trabajadores el cual tiene un propósito definido que es detectar un problema, determinar los motivos por los cuales se originó y darle solución.
- Û *Técnica de la encuesta*. Su finalidad es obtener información sobre hechos concretos u opiniones de los trabajadores; la información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento.
- Û *Técnica de corrillos*. Es una técnica participativa que consiste en dividir a las personas que más conocen de la problemática en el trabajo en equipos con la finalidad de discutir algunos temas para llegar a conclusiones.

- Ü *Técnica de la lluvia de ideas*. Tiene como finalidad propiciar la creatividad y la participación entre las personas para dar soluciones a problemas específicos, esto es, permitir que los participantes expresen libremente sus ideas sobre un problema en particular para llegar a una solución basada en los diferentes puntos de vista expresados.
- Ü *Inventario de habilidades*. El investigador coloca en orden las acciones conforme las realiza el trabajador en el desempeño de su puesto con el propósito de desechar aquella actividad considerada como negativa o bien para redefinir las actividades para elaborar una mejor secuencia.
- Ü *Observación y análisis de tareas*. Con lista de verificación en mano, el investigador verifica si la forma en que se está realizando el trabajo es la más adecuada.
- Ü *Autoanálisis*. Aquí el trabajador realiza una evaluación de sí mismo para determinar de forma más particular sus necesidades de capacitación.

Todas estas técnicas para diagnosticar necesidades de capacitación son buenas, lo importante al escoger alguna de ellas es tener bien claro el objetivo que se quiera alcanzar al utilizarla.

Algunos de los síntomas que nos pueden indicar que existe una necesidad de capacitación son los siguientes:

- § Una baja o deficiencia en la producción
- § Aumento en la tasa de accidentes.

- § Incremento en la rotación de personal.
- § Inadecuada utilización de maquinaria y equipo.
- § Desperdicio excesivo de material.
- § Ausentismo injustificado.
- § Tiempo excesivo invertido para la realización del trabajo.
- § Elevado número de quejas de clientes por demoras en las entregas de sus productos.
- § Baja moral de los empleados.
- § Falta de cooperación.

Cuando la capacitación surge a consecuencia de este tipo de problemas estamos hablando de una capacitación **reactiva** ya que es ocasionada por hechos y dificultades presentes.

Por otra parte existen otros factores que pueden provocar necesidades de capacitación como son:

- Expansión o crecimiento de la empresa.
- Personal de nuevo ingreso.
- Transferencias o ascensos de trabajadores.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.

- Actualización de tecnología, instalaciones y materiales utilizados por la empresa.
- Producción y comercialización de nuevos producto y/o servicio.

Estos cambios que lleve a cabo la empresa serán la causa de futuras necesidades de capacitación a lo cual se le denominará capacitación **proactiva**, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

VENTAJAS.

Una buena detección de necesidades de capacitación trae entre otros beneficios organizacionales los siguientes:

- ü Conocer cuales son los trabajadores que requieren capacitación y en qué aspectos.
- ü Identificar las características de los mismos.
- ü Establecer la dirección de los planes y programas.
- ü Determinar con precisión los objetivos.
- ü Ubicar posibles instructores.
- ü Optimizar los recursos financieros, técnicos y materiales.
- ü Contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Una vez que hemos detectado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es establecer los objetivos, los cuales deben establecerse en función de satisfacer las necesidades de capacitación y de la solución de los problemas. Entre los objetivos principales que tiene un programa de capacitación están los siguientes:

- ü Orientar las actividades de capacitación al señalar las actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso instrucción-aprendizaje.
- ü Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base a la detección de necesidades.
- ü Brindar al capacitado una visión total sobre el proceso instrucción-aprendizaje durante el periodo establecido.
- ü Ofrecer al instructor una visión de conjunto del evento, que le permita conocer la estructura del mismo y auxiliarlo en la elaboración del plan de sesión.
- ü Proporcionar las bases para realizar la evaluación del programa de capacitación.

Como hemos visto los objetivos representan la base y razón de la capacitación y nunca deben hacerse a un lado, ya que sin ellos; la solución a la

que se llegue puede no ser la correcta y lejos de aminorar el problema, dificulte más la situación.

ESTABLECIMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS.

El tercer elemento de la planeación es el establecimiento de planes y programas, en este punto se establecen las prioridades y presupuesto con el que se cuenta para llevar a cabo la actividad de capacitación.

Un plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, mientras que un programa; es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje orientadas a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

Por lo tanto, los planes y programas permiten disponer técnica y metodológicamente el camino a seguir durante la formación, actualización y desarrollo de los recursos humanos.

ORGANIZACIÓN.

Esta fase responde a la pregunta **¿cómo hacerlo?**, nos indica que recursos debemos utilizar para realizar el proceso de capacitación; además de ser una interrelación entre elementos humanos, técnicos y físicos.

1. ELEMENTOS HUMANOS.

a) Instructor.

Su función es dirigir, comunicar y escuchar a todas las personas que se encuentren en un proceso de enseñanza-aprendizaje. Existen dos tipos de instructores internos y externos.

- *Instructores internos*: Son aquéllas personas que pertenecen a la misma empresa, cuyos conocimientos y habilidades les permiten proporcionar la capacitación.

- *Instructores externos*: Son aquellas personas ajenas a la empresa y se recurre a ellos regularmente cuando se requiere de un conocimiento más especializado.

b) El coordinador.

Es la persona encargada en ponerse de acuerdo con el instructor de cómo, cuándo y dónde se llevara a cabo la capacitación y de proporcionar el material que se requerirá para impartirla.

c) El grupo.

Es el conjunto de personas que recibirán la capacitación.

2. ELEMENTOS TÉCNICOS.

Es el conjunto de materiales e instrumentos en el que el instructor se basa, apoya y utiliza para brindar la capacitación al grupo. Entre los cuales podemos encontrar: manuales, programas, libros, apuntes, acetatos, material didáctico, etc.

3. ELEMENTOS FÍSICOS.

El elemento físico más importante es el salón donde se proporcionará la capacitación, por lo tanto; éste deberá crear el ambiente propicio para llevar a cabo las diferentes actividades: por lo cual se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Û Dimensiones: de acuerdo al tamaño del grupo.
- Û Colores: de preferencia claros.
- Û Iluminación: excelente, para que los participantes puedan visualizar claramente todo lo que se les este exponiendo.
- Û Ventilación: buena, para que los participantes no estén incómodos y se concentren en todo lo que se les este diciendo.

Todos estos puntos aunque parezcan irrelevantes son de suma importancia para alcanzar los objetivos que la capacitación persigue.

EJECUCIÓN.

La ejecución no es otra cosa que, poner en práctica todo lo anterior, esto es; la puesta en marcha del programa de capacitación el cual tiene que estar respaldado por la experiencia y una administración efectiva que permita al instructor controlar y coordinar las actividades del programa de acuerdo a lo planeado.

Es en esta etapa donde se logran coordinar todos los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los planes y programas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunos de los puntos que se deben tomar en cuenta para que un programa de capacitación tenga éxito en esta etapa son:

- ü Adecuación del programa a las necesidades de la organización.
- ü Preparación y buen desempeño de los instructores.
- ü Cooperación de los jefes y directivos de la empresa.
- ü Actitud positiva de los trabajadores.
- ü Calidad del material de capacitación.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

EVALUACIÓN.

En cuanto a la evaluación no es otra cosa que, la medición y corrección de todas las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, es decir; comparar los resultados obtenidos con lo planeado; para lo cual se manejan tres momentos:

1. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA.

Esta se realiza al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en los planes y

programas, de la ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitado y los que requiere.

2. EVALUACIÓN INTERMEDIA.

Se efectúa durante el proceso de capacitación con el propósito de identificar deficiencias cuando aún se tiene la posibilidad de corregirlas, además de mostrar los puntos débiles y errores cometidos durante el proceso de tal forma que sean resueltos.

3. EVALUACIÓN SUMARIA.

Se enfoca a los resultados obtenidos en relación a las actividades efectuadas con el propósito de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

Es en este momento cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de programar nuevas tareas.

Como parte integral del proceso evaluador esta el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

SEGUIMIENTO.

Proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del personal capacitado para determinar si su formación fue requerida.

OBJETIVOS DEL SEGUIMIENTO:

- Ø Analizar el desempeño profesional del personal capacitado.
- Ø Comparar el desempeño del personal capacitado con el personal que no fue capacitado.
- Ø Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación.
- Ø Valorar las capacidades de las entidades responsables del programa.
- Ø Identificar necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Ø Determinar los objetivos y metas a alcanzar en la empresa.

CAPITULO IV

TÉCNICAS Y MÉTODOS DE LA CAPACITACIÓN.

TÉCNICAS.

Una vez explicado a detalle el proceso de la capacitación, es de suma importancia elegir una técnica adecuada para impartirla. La decisión de elegir una técnica de capacitación depende de varios aspectos, tales como la naturaleza de las tareas y la experiencia que hay que obtener, así como el número de empleados y los recursos con los que cuenta la empresa. Dentro de las técnicas de capacitación tenemos las siguientes:

1. CAPACITACIÓN EN EL PUESTO.

La capacitación en el puesto prevé que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Existen dos tipos de capacitación en el puesto, los cuales son:

a) **Método de asesoramiento o sustituto:** es cuando el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Esta técnica suele ser utilizada tanto en los niveles más bajos, como en los niveles de alta gerencia. En los primeros, se da a través del asesoramiento de los nuevos empleados con el propósito de que adquieran los conocimientos necesarios para realizar su trabajo observando a otro trabajador o al supervisor. En la alta gerencia el empleado desempeña el papel de “asistente”,

con el propósito de capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía.

b) Rotación de puestos: Aquí el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos previamente establecidos. Una de las ventajas de esta técnica es que el trabajador aprende a realizar diferentes tareas, además de combatir la monotonía en el trabajo.

VENTAJAS.

Al implementar un adecuado programa de capacitación en el puesto trae beneficios organizacionales, entre los cuales están:

- Ø Los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.
- Ø Facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que deben tomarse en cuenta:

- ü Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación.

Ü Los empleados que funcionarán como instructores deben también estar convencidos de que capacitar a nuevos empleados no pondrá en peligro su propia seguridad en el empleo, y que su nueva responsabilidad de capacitación será importante para obtener recompensas a cambio.

Ü Los instructores y los trabajadores en capacitación deben ser similares a fin de evitar diferencias en antecedentes, idioma o edad y la elección de los instructores debe basarse en su capacidad y deseo de enseñar.

2. CAPACITACIÓN POR INSTRUCCIONES DEL PUESTO.

Es el aprendizaje paso por paso, que consiste en hacer una lista de cada una de las tareas básicas del puesto, cada una en secuencia apropiada, a fin de proporcionar una capacitación paso por paso para los trabajadores. En esta técnica se lleva casi de la mano al empleado y se le indica como se debe hacer, cómo se tiene que hacer el trabajo y por qué.

3. PLÁTICAS.

Dar pláticas o conferencias es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grandes grupos de personas durante la capacitación. Además se puede utilizar una plática como parte integral de un programa de capacitación, en el que la práctica real requerida para aprender las nuevas habilidades derivarían de una técnica de capacitación como la directa en el trabajo.

Al utilizar una plática como medio para impartir conocimiento, es importante tomar en cuenta algunas normas útiles, como son:

- ü No empezar de manera errónea.
- ü Ofrecer al auditorio señales para ayudarles a seguir las ideas.
- ü Mantener la atención del público.
- ü Mantener el contacto visual con los empleados del programa.
- ü Asegurarse de que todos los participantes escuchen.
- ü Hablar a partir de notas y no con un guión.
- ü Controlar el movimiento de las manos.
- ü Eliminar malos hábitos.
- ü Ser breve en las conclusiones.
- ü Practicar (ensayar antes de la presentación en condiciones similares).

4. APRENDIZAJE PROGRAMADO.

Es un método sistematizado para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar preguntas o hechos, permitir que la persona responda, para posteriormente, ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

5. TÉCNICAS AUDIOVISUALES.

Consiste en presentar a los empleados la información mediante técnicas audiovisuales como: películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o

cintas de vídeo puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Los audiovisuales son más costosos que las pláticas convencionales pero ofrecen algunas ventajas únicas:

- ✓ Los audiovisuales pueden ser muy útiles cuando existe la necesidad de ilustrar la forma en que se debe seguir una secuencia en el tiempo.
- ✓ Cuando exista la necesidad de exponer a los participantes a sucesos que no pueden demostrar fácilmente durante las pláticas.
- ✓ Cuando la capacitación se llevará a cabo a nivel de toda la organización y es demasiado costoso trasladar a los empleados de un lugar a otro.

6. CAPACITACIÓN VESTIBULAR O SIMULADA.

Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su empleo, pero en realidad son instruidos fuera del empleo.

Busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los empleos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

La capacitación vestibular puede consistir en solamente colocar en un cuarto separado el equipo que los empleados utilizarán realmente en su trabajo.

7. INSTRUCCIÓN CON APOYO DE COMPUTADORAS.

Muchas empresas utilizan en la actualidad las computadoras para facilitar el proceso de capacitación, ya que proporcionan varias ventajas, entre las cuales podemos mencionar:

- ü Ofrecen instrucción individualizada a un ritmo propio, fácil de utilizar y los Participantes reciben retroalimentación inmediata con respecto a su esfuerzo.
- ü Ofrecen control en cuanto a que las pruebas se efectúan en la computadora para que la gerencia pueda vigilar los progresos y necesidades de cada persona en capacitación.
- ü Tiende a ser más flexible en cuanto a que los que se encuentran en capacitación generalmente pueden utilizar la computadora en casi cualquier momento que deseen y por lo tanto recibir su capacitación cuando prefieran.

Finalmente cabe mencionar que la capacitación puede ser impartida fuera de la empresa y por personas ajenas a la organización, como es el caso de la *capacitación externa*, que dado a las limitaciones que una empresa pueda tener, en ocasiones resulta que no es autosuficiente para proporcionar internamente la capacitación a sus empleados y requiere la ayuda de otras instituciones educativas para de este modo satisfacer sus necesidades.

MÉTODOS.

CONFERENCIA CLASE FORMAL.

Es uno de los métodos más antiguos y practicados en el campo de la enseñanza, en el que el instructor desempeña toda la parte activa, pues consiste en una exposición unilateral; por ello su aplicación e importancia actual es limitada.

Aunque es un método tradicional y tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo, constituye un medio eficaz de enseñanza ya que se enfoca principalmente en presentar información y tiene la ventaja de que a corto plazo presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ningún tipo.

CONFERENCIA CON PARTICIPACIÓN.

Es una exposición unilateral pero a diferencia del anterior método aquí el grupo tiene una participación activa, permitiéndole expresar sus comentarios, preguntas, dudas y por que no, sus desacuerdos y discusiones.

DISCURSO.

Es un método en el que el orador desempeña un papel activo y su aplicación en el campo de la enseñanza es muy limitado, ya que al grupo no se le permite su participación.

SEMINARIO-MÉTODO DE DISCUSIÓN Y PARTICIPACIÓN.

Es un método que involucra al grupo desarrollando su creatividad, competencia interpersonal, integración de grupo, planteamiento de retos e invitación a la participación. Cabe mencionar que en este tipo de actividades siempre existe un especial gusto por parte del grupo, pues se realiza de manera informal permitiendo la absoluta libertad de expresión.

SIMULACIÓN.

Consiste en realizar ejercicios en los que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en situaciones reales de trabajo; de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones, y en relación con diversos problemas presentados a través del juego.

MÉTODO DE CHAROLA DE ENTRADA.

Consiste en presentar a los participantes organizados en pequeños grupos material (informes, estadísticas, correspondencia, etc.) y problemas que representan una situación compleja, esto es; hechos que puedan presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenamiento decide como manejar cada situación y toma nota de cada acción que se realiza, así como de la decisión o decisiones que se tomaron. Después de analizar uno o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados.

MÉTODO DE APRENDER HACIENDO.

Este método puede clasificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo, es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria. Este se basa en tres pasos:

1. Dar información de cómo hacer un trabajo por parte del instructor o jefe.
2. Demostración práctica de cómo se hace el trabajo por parte del instructor o jefe.
3. Realización del trabajo por parte del alumno.

MÉTODO DEL CASO.

Consiste en presentar ante un grupo un problema o caso, con el objetivo de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica, es una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación de la empresa y que debe de tenerse para el análisis en cada punto y momento en que una decisión debe de tomarse.

CONSEJERÍA-ASESORIA.

Es un método de enseñanza que consiste en un diálogo entre un jefe y su colaborador en el que el primero a través del consejo y la asesoría desarrolla las habilidades del segundo para que pueda desarrollar una actividad específica.

Además implica una especial labor del maestro o jefe, respecto a la capacitación y desarrollo del alumno o colaborador y en el cual se destaca la característica del liderazgo.

DRAMATIZACIÓN.

Consiste en la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida del trabajo en la organización pudiendo tratarse también de situaciones sociales ajenas a la empresa. Mediante la representación de diferentes papeles, no solo el actor, sino también el grupo adquiere una involucración y un interés que permite crecimiento, comprensión y desarrollo de la empresa.

Este método además de la instrucción y enseñanza como tales, tiene como objetivo básico la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas, además de tener una especial aplicación en el campo de las relaciones humanas.

SENSIBILIZACIÓN.

Este método consiste en sensibilizar al hombre con respecto a sus semejantes y hacerle ver como él mismo los afecta consciente e inconscientemente. El propósito esencial de la sensibilización es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí, esto se lleva a cabo trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para un examen consciente.

PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE.

Debido a que la capacitación es considerada como un proceso de aprendizaje, es importante tomar en cuenta los siguientes diez principios:

1. Al inicio de la capacitación, es necesario proporcionar a los empleados una perspectiva del material que se utilizará, ya que ayuda a la persona a anticipar y entender cada paso en la capacitación e integrar las partes en un todo significativo.
2. Asegurarse de utilizar diversos ejemplos familiares cuando se presentan materiales a los empleados (puede ayudar a cristalizar el concepto a los mismos).
3. Dividir el material en partes significativas en lugar de presentarlo todo junto. Los empleados regularmente pueden absorber una cantidad limitada de información en un momento.
4. Tratar de utilizar términos y conceptos que sean familiares para los empleados.
5. Aumentar al máximo la similitud entre la situación de la capacitación y la del trabajo.
6. Marcar o identificar las características importantes del trabajo.
7. Los empleados aprenden mejor haciéndolo. Las destrezas que se practican frecuentemente se aprenden mejor y es más difícil que se olviden.
8. Ofrecer reforzamiento tan rápido y frecuentemente como sea posible. Se debe reforzar el buen desempeño con frecuencia, siempre que hagan algo bien.

9. Los empleados aprenden mejor cuando aprenden a su propio ritmo.

10. Se debe motivar a los empleados a aprender. Puede facilitarse si se explica a los empleados la forma en que la capacitación afectará su desempeño y las recompensas.

Estos principios son de suma importancia si se desea que las personas a las que se piensa capacitar asimilen correctamente toda la información que se les presenta durante el curso y si se desea desarrollar adecuadamente en el trabajador las habilidades y conocimientos necesarios para realizar eficientemente las actividades por las cuales se le está capacitando.

CAPITULO V

CABLEVISIÓN

BREVE HISTORIA DE LA TELEVISIÓN POR CABLE EN MÉXICO.

La televisión por Cable nace a partir de las limitaciones en alcance de la televisión abierta y la necesidad de los telespectadores, de contar con más opciones de programación, mejor calidad de imagen y sonido.

En 1954, Sonora fue el primer estado en el que se instaló un Sistema de Televisión por Cable de México y de América Latina; su función era transmitir las señales de la televisión abierta y éste fue la punta de lanza para el desarrollo de la industria a nivel nacional.

En un principio se formó INTERMEX, empresa que inició la construcción de diversos sistemas en el interior de la República Mexicana, se inició en la ciudad de México en 1968 con Cablevisión y continuaron en los estados de Lagos de Moreno, Cuautitlán, Torreón, entre otros.

El mismo grupo de personas que integraban INTERMEX, se encontraban en Cablevisión, los cuales tenían como Gerente de ésta última al Ing. Benjamín Burillo. Este grupo comenzó a vender a todo aquel que se encontrara interesado en la Industria.

En 1975, se integra la Asociación Nacional de Televisión por Cable, ésta surge con la misión de pugnar por la unión y representación de los industriales del ramo. Posteriormente, se le dota a esta organización de la figura de Cámara Industrial.

Durante seis años la Secretaría de Comunicaciones y Transportes no otorgó concesiones, lo cual significó para la industria una declinación muy fuerte. Pero Cablevisión se mantuvo y compró los sistemas de Lagos de Moreno, Ocotlán, Tula y Valles, entre otros.

Una vez que Miguel de la Madrid tomó la Presidencia de la República, comenzó a dar instrucciones para apoyar el desarrollo de la industria. De esta forma el sector tuvo un apoyo importante por parte del Gobierno. A pesar de este esfuerzo el grupo de accionistas que contemplaba a 12 personas se redujo a 5, y una vez más Benjamín Burillo quedó como Gerente del grupo.

Tiempo después se consiguieron las concesiones de Sonora, Sinaloa, Tepic y se asociaron con 39 socios industriales de esas regiones, los cuales se quedaron con el 49% de las acciones y el 51% restante el grupo de Televisión por Cable Nacional, CABLEMEX y Visión por Cable de México. Los accionistas minoritarios realizaron el trabajo de operación y construcción. Los resultados no fueron lo que se esperaban, así que el Grupo Sonora-Sinaloa, compró el 51%, de esta forma nació MEGACABLE.

Los otros tres grupos continuaron operando, pero posteriormente Ernesto Tinajero y otros accionistas deciden vender su parte para quedar únicamente Prudencio López, José Carral, José Mendoza Fernández y Alejandro Álvarez Guerrero.

Como respuesta a las necesidades de abastecimiento de los Industriales de la Televisión por Cable, se crea en 1987 la Unión de Compras, cuyo principal objetivo es la búsqueda de las mejores opciones en precio, calidad y servicio, exclusivos para los socios de la CANITEC.

Esta empresa en 100% patrimonio de la Cámara Nacional de la Industria de Televisión por Cable (CANITEC). Es una empresa que opera sin fines lucrativos, la cual tiene como objetivos principales la compra de grandes volúmenes a los mejores precios y mejores condiciones comerciales de parte de proveedores tanto nacionales como extranjeros.

En 1985 el Gobierno Mexicano puso en marcha el sistema de satélites Morelos I y II, con los cuales se facilitaba contratar a las grandes cadenas internacionales de televisión y con ello se daba un impulso mucho mayor a nuestra Industria.

Esto representaba nuevamente un reto, ya que no era fácil que cada Sistema de Cable negociara individualmente su contratación con las cadenas de televisión.

En 1988 un grupo de concesionarios de Televisión por Cable decidieron formar una empresa autónoma que les suministrara las mejores señales a un costo negociado de grupo.

Así se funda Productora y Comercializadora de Televisión, S. A. de C. V. (PCTV), que desde su inicio en 1990 a la fecha, ha logrado la contratación de las mejores señales internacionales y la producción de seis canales, lo que da a los concesionarios de Televisión por Cable de la República Mexicana un sinnúmero de oportunidades de negocio.

El siguiente paso, era lograr la renta de los transpondedores, para llevar la señal a los sistemas. El Gobierno de Miguel de la Madrid otorgó la concesión de rentar los transpondedores a PCTV.

Otro punto importante fue el de la producción de canales locales, iniciando con el canal TVC, posteriormente se creó un canal deportivo, un canal de películas mexicanas y posteriormente uno de asuntos generales. Lo cual condujo a la comercialización de estos canales, para lo cual se necesitaba un permiso gubernamental, el cual fue concedido en el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari.

La Industria Mexicana del Cable ha tenido, cambios muy significativos, en el desarrollo de su historia. Ahora lo que queda por hacer es el mantenerse en constante actualización para poder cubrir las necesidades de sus suscriptores.

CABLEVISIÓN.

El 20 de mayo de 1969, la empresa Cablevisión S.A., filial de Telesistema Mexicano, obtiene la concesión para prestar el servicio de TV por cable en la Ciudad de México, el cual se empieza a proporcionar un año después, en 1970.

Esta tecnología, creada por el estadounidense John Walson en 1947, llega a nuestro país el año de 1954 con la instalación de un pequeño sistema de cable en Nogales, Sonora, cuyo objetivo básico era llevar a ciudadanos estadounidenses que vivían en México canales provenientes de su país. A este sistema siguen otros, igualmente limitados, en Piedras Negras, Coahuila (1963), Ciudad Acuña (1964), y Monterrey, Nuevo León (también en 1964). Sin embargo, es hasta el surgimiento de Cablevisión cuando se inicia el desarrollo industrial de la TV por cable en México.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Grupo Televisa es propietario del 51% de las acciones de cablevisión, el sistema de televisión por cable más grande de México. Cablevisión provee servicio de televisión por cable al D. F. y área metropolitana. Los diferentes paquetes de servicio ofrecen múltiples canales de entretenimiento, películas, noticias y programas informativos, incluyendo los canales de televisión abierta como son: canales de Televisa 2, 4, 5 y 9; TV Azteca 7 y 13; canal 11 del I. P. N.; canal 22, Televisión Mexiquense canal 34 y CNI canal 40.

La penetración de la red de cablevisión está compuesta por más de 9,800 kilómetros de líneas de cable existentes, cubriendo más de 1.4 millones de casas. En 2002 y 2003 cablevisión expandió su red en más de 320 kilómetros y este año sigue ampliando su red. Más del 50% de la red tiene capacidad al menos de 750 mhz y aproximadamente el 36% tiene capacidad bidireccional. Con esta red cablevisión podrá distribuir servicios de valor agregado a sus clientes, uno de ellos que ya proporciona es contratar películas de pago por evento a través del control remoto a los clientes que cuentan con un decodificador digital y están en zona bidireccional.

Al 31 de diciembre del 2002 cablevisión contaba con más de 412,000 suscriptores convirtiéndose en la empresa de televisión de paga con mayor número de clientes captados en el D. F. de los cuales aproximadamente 65,000 suscriptores tenían un servicio digital contratado. Adicionalmente, los suscriptores de acceso a Internet vía módems por cable (cableaccs), que permite conexiones hasta 100 veces más rápido que los módems telefónicos tradicionales, los cuales eran aproximadamente 5,000 suscriptores.

El paquete básico de cablevisión ofrece 51 canales, incluyendo los nueve canales de televisión abierta que se transmiten en la Ciudad de México. Algunos canales del paquete básico son: Disney Channel (siendo cablevisión la primer empresa de televisión de paga en agregar este canal a su servicio básico), Fox, Discovery en español, Sony, MTV, ESPN, Golden Choice, Nickelodeon, entre otros. Asimismo cablevisión ofrece el servicio de cinco paquetes digitales que proveen acceso a canales como: HBO, Cinemax, Cinecanal, Movie City, RAI, TV5, Antena 3, entre muchos otros canales internacionales, ofreciendo hasta 105 canales de video y 50 canales de audio; cabe mencionar que cablevisión fue la primer empresa de televisión de paga que agrego a su paquete digital 2 y digital pack 5 canales premium más.

Adicionalmente cablevisión ofrece 28 canales de pago por evento que ofrecen películas y programas de eventos especiales, incluyendo eventos deportivos y conciertos, durante los cuales vende tiempo publicitario durante la transmisión de éstos.

Actualmente cablevisión para brindar un mejor servicio a sus clientes con paquete básico y para combatir la piratería esta digitalizando este servicio el cual se llevará a cabo casa por casa entregándoles a cada suscriptor un decodificador y un control remoto por cada televisión registrada de forma gratuita y sin costo adicional en la renta mensual. Con esto los suscriptores tendrán los siguientes beneficios:

- ü Mejor calidad de señal para video y sonido.
- ü Mayor número de canales disponibles.
- ü Mayor variedad de géneros de programación.

- Û Canales de música digital de forma continua las 24 horas.
- Û Acceso a todos los canales de pago por evento.
- Û Disponibilidad de la guía interactiva de Microsoft para buscar más fácilmente sus programas.

Finalmente, cablevisión a futuro planea, sujeto a la aprobación regulatoria, ofrecer servicios de programación, hipervínculo de canales, video en demanda, tarjeta inteligente de compras, aplicaciones de comercio electrónico y servicios de telefonía IP.

Como hemos visto cablevisión es una empresa que va a la vanguardia y esta inmersa en constantes cambios; por lo tanto, para lograr un mayor crecimiento y desarrollo y hacer frente a la gran competencia que existe actualmente es de suma importancia para ésta contar con personal altamente calificado y que realice adecuadamente las actividades propias de su puesto.

Una de las áreas más importantes de la empresa, es sin duda el área de atención a clientes ya que es mediante ésta que cablevisión tiene un contacto directo y mantiene una estrecha comunicación con sus suscriptores. Mediante esta área cablevisión conoce los gustos, inquietudes, quejas y sugerencias de sus clientes, es por éste motivo que la empresa al ofrecer un servicio al público en general requiere de personal altamente calificado y capacitado en esta área que sepa desenvolverse correctamente al momento de estar atendiendo a una de las personas que hace que cablevisión exista como tal.

Con el afán de proporcionar un servicio de calidad cablevisión se ha dado a la tarea constante de reforzar todas sus áreas de tal forma que día a día se capten

nuevos clientes y no pierda el lugar que bien merecido tiene ganado en el mercado.

JUSTIFICACIÓN.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta hoy en día el *call center* de cablevisión es el tiempo que se están tardando los agentes en sus llamadas, lo que esta ocasionando que al departamento de quejas y sugerencias lleguen diariamente varias cartas por parte de los suscriptores expresando su descontento por el tiempo excesivo que deben esperar para que un ejecutivo les pueda atender. Cabe hacer mención, que cablevisión tiene establecido que el promedio por llamada diario por agente no debe rebasar los 7 mins.

Cablevisión para atacar este problema se dio a la tarea de investigar cual era la causa o razón por lo que se tardaban tanto en terminar sus llamadas los agentes, después de haber aplicado varios cuestionarios y de haber platicado con varios de sus ejecutivos llego a la conclusión que la principal causa era la falta de capacitación que tenían, esto provocado por las necesidades de la operación; esto es, al haber diario “contingencia” de llamadas se requería que todo su personal estuviera contestándolas y no había tiempo para realizar una actualización de sus conocimientos. Como es lógico, al no manejar completamente y adecuadamente la información los ejecutivos tenían que pedir apoyo de su supervisor, si éste estaba disponible acudía rápidamente pero si estaba atendiendo a otro agente tenía que esperar hasta que se desocupará lo cual ocasionaba que tardará más tiempo en su llamada. Cabe señalar, que los únicos que recibían capacitación constante eran los supervisores los cuales se encargaban de informar brevemente a sus agentes de los nuevos cambios que se presentaban en la organización.

Por lo tanto, este trabajo trata de demostrar que a través de la capacitación se logrará disminuir el tiempo en llamada de los ejecutivos de atención a clientes del *call center* de cablevisión y con esto se brindará un mejor servicio a los suscriptores.

OBJETIVO.

Estudiar el impacto que tiene la capacitación en el tiempo en llamada de los ejecutivos de atención a clientes de cablevisión.

ESPECIFICACIÓN DEL TEMA.

La importancia de la capacitación de los ejecutivos de atención a clientes del call center de cablevisión

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Capacitando a los ejecutivos se logrará reducir su tiempo en llamada?

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

La capacitación es el instrumento que va a permitir disminuir el tiempo en llamada de los ejecutivos de atención a clientes de cablevisión.

VARIBLE DEPENDIENTE.

Disminución del tiempo en llamada de los ejecutivos de atención a clientes de cablevisión.

VARIABLE INDEPENDIENTE

La capacitación.

CAPITULO VI

METODOLOGÍA.

SUJETOS.

De los 200 agentes capacitados, los cuales están divididos en equipos de trabajo de 25 integrantes, se escogió al equipo de trabajo del horario de 10 a 6 p.m. por ser uno de los dos equipos donde todos los integrantes trabajan 8 hrs. y por ser el horario donde se registra el mayor número de llamadas diario; además de que ninguno de ellos tiene su descanso entre semana.

ESCENARIO.

Sólo se tomo en cuenta a los ejecutivos del *call center* ya que las personas que están en sucursales y módulos tienen un trato directo con el cliente, su atención es personalizada.

DISEÑO O TIPO DE ESTUDIO.

Será un estudio descriptivo ya que se medirá el efecto que tiene la capacitación en el tiempo en llamada de los agentes de atención a clientes de cablevisión.

PROCEDIMIENTO.

Una vez que concluya la capacitación, con ayuda de otra área que se denomina real time que se encarga de pasar el reporte diario de todos los tiempos de los agentes como son: tiempo en llamada, total de llamadas, tiempo en auxiliar 1 (12 mins. que se le otorga a cada agente para que los utilice en lo que quiera hacer ya sea: ir a tomar agua, fumar un cigarro, leer un libro, etc., auxiliar 2 (30 mins. que se la da a cada agente para que coma o realice alguna otra actividad)

entre otros auxiliares; se comparará el promedio diario en llamada de cada agente una semana antes y una semana después de la capacitación para estudiar el efecto que tuvo la capacitación en el tiempo de llamada de cada ejecutivo. Hay que hacer mención que sólo se tomará en cuenta de lunes a viernes ya que los fines de semana las llamadas se comportan de forma diferente y los agentes descansan sábado o domingo.

MATERIALES O INSTRUMENTOS.

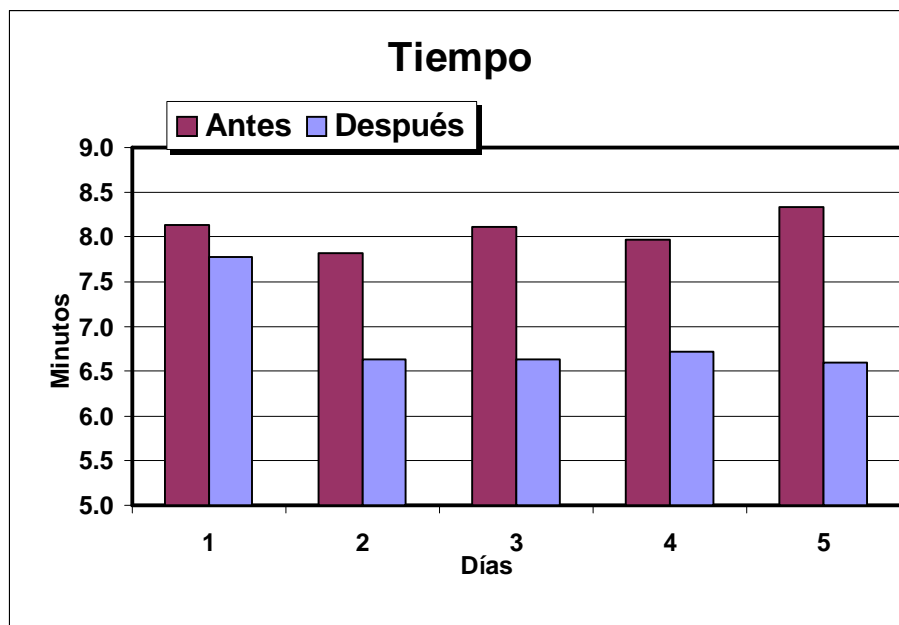
Por medio de un dispositivo integrado al teléfono de cada agente real time obtiene los tiempos de cada ejecutivo, el cual nos proporcionará el promedio y total de llamadas diario y a través de pruebas estadísticas se obtendrán los resultados necesarios que nos ayudarán a conocer el impacto que tuvo la capacitación en los tiempos en llamada de cada ejecutivo.

Además para nuestro estudio de consultaron varios libros vinculados con la capacitación de personal, así como páginas de Internet relacionadas con cablevisión.

RESULTADOS

De los 25 sujetos estudiados 22 de ellos disminuyeron su tiempo por debajo de los 7 mins. establecido por la empresa y solamente 3 de ellos se pasaron del tiempo establecido, registraron: 7.12, 7.002 y 7.002.

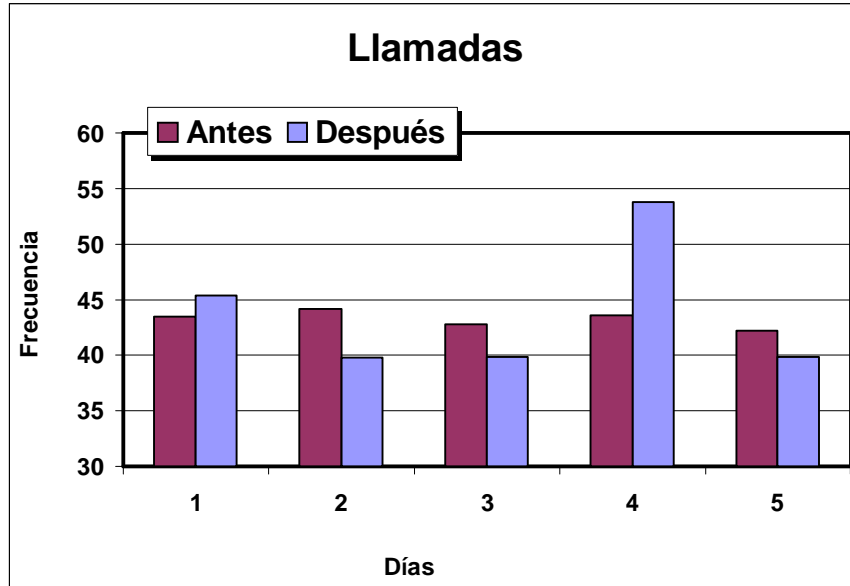
En general todos los sujetos disminuyeron su tiempo en llamada, registrando un promedio semanal de 6.87 minutos, que comparado con el tiempo promedio semanal antes de la capacitación que era de 8.072. estamos hablando de una disminución de 1.20 minutos y lo más importante que hay que destacar, el tiempo promedio registrado se mantuvo dentro del tiempo establecido. Esto lo podemos ver representado en el siguiente gráfico:



| Minutos Antes | | |
|-----------------|----|-------|
| Minutos Después | | |
| t | df | sig. |
| 24.441 | 24 | 0.000 |

En cuanto a las llamadas podemos mencionar que se mantuvo el promedio semanal, antes de la capacitación el promedio era de 43.24 y después de la capacitación fue de 43.74, estamos hablando de un incremento de 0.50 que resulta poco significativo si lo analizamos de esta forma pero si vemos el siguiente gráfico, podemos darnos cuenta que el cuarto día las llamadas se incrementaron de forma significativa, esto ocasionado porque fue un día 5 que es la fecha de corte para los suscriptores del ciclo B y las llamadas estuvieron continuas, arrojando un promedio de 53 llamadas por agente, en cuanto a los tres días donde se registra un promedio diario de llamadas por agente de 40 y donde éstas disminuyen después de la capacitación es ocasionado porque las llamadas ya no se registraron continuas; esto es, había un tiempo disponible entre llamada. Pero podemos afirmar que siempre que las llamadas sean continuas, éstas se incrementarán de forma significativa.

| | | |
|------------------|----|-------|
| Llamadas Antes | | |
| Llamadas Después | | |
| t | df | sig. |
| -1.815 | 24 | 0.082 |



| | | Promedio | |
|---------|--|----------|--------|
| | | Llamadas | Tiempo |
| Antes | | 216.20 | 40.36 |
| | | 7.58 | 1.43 |
| | | 25 | 25 |
| Después | | 218.81 | 34.34 |
| | | 4.17 | 0.52 |
| | | 25 | 25 |

CONCLUSIÓN.

Con base a la investigación realizada a 25 ejecutivos en el área de atención a clientes del *call center* de cablevisión, se afirma lo siguiente:

La hipótesis, motivo de este trabajo, se confirma, ya que los ejecutivos estudiados en todos los casos disminuyeron el tiempo de llamada después de la capacitación, además de que al mismo tiempo se puede afirmar que siempre que las llamadas sean continuas su productividad aumentará debido a la relación

tiempo-llamada; esto es, al disminuir su tiempo en llamada más llamadas contestaran a lo largo del día.

Por otra parte, se pudo observar que el tiempo en espera de los suscriptores para que fueran atendidos por un ejecutivo se redujo e inclusive hubo días en los que no tuvieron que esperar, esto originado por la disminución del tiempo en llamada de cada ejecutivo, es decir, al requerir menos tiempo para terminar la llamada éstas fluyeron más rápido.

Además hubo días en los que el departamento de quejas y sugerencias no recibió ninguna carta por parte de los clientes expresando su molestia por el tiempo que tenían que esperar en línea para que fueran atendidos.

También se pudo observar que los ejecutivos requirieron menos apoyo por parte del supervisor para atender su llamada e inclusive hubo días en que varios de ellos no la solicitaron.

Por los tanto, podemos afirmar también, sin necesidad de aplicar un cuestionario para evaluar el proceso de capacitación que tuvo un impacto favorable en los ejecutivos e inclusive estamos seguros que en cuanto se aplique, la mayoría de las respuestas van a ser positivas ya que en la disminución de su tiempo en llamada quedo reflejado que los conocimientos proporcionados fueron asimilados en gran medida.

Por otro lado, como pudimos observar, la capacitación es una herramienta de suma importancia no sólo para cablevisión sino para todas las empresas en

general ya que contribuye en gran medida a obtener mejores resultados, sin embargo, no se le ha dado aún la importancia que merece, esto debido, a que es vista más como un gasto que como una inversión, a que se desconoce en gran medida los beneficios que podría proporcionar una adecuada capacitación a la organización, a la cultura del conformismo que tiene muy arraigado el mexicano, entre muchos otros aspectos que impiden que a la capacitación se le de el lugar que merece.

También es importante destacar que la necesidad de ofrecer capacitación al personal de la empresa no debe basarse solo en determinadas obligaciones legales, sino también debe justificarse por las necesidades y requerimientos de la organización; por lo tanto, los cursos de capacitación deben ser impartidos con calidad de tal forma que la mayoría de los conocimientos impartidos durante el curso sean asimilados, pero sabemos también que el éxito de la capacitación no sólo depende de la empresa sino también del compromiso e interés que muestre el trabajador, así que la tarea deber ser de ambas partes y poner su mayor esfuerzo y empeño para que se termine poco a poco con la percepción que se tiene del mexicano.

Finalmente, la capacitación debe ser vista como un proceso en constante movimiento con tendencias hacia el crecimiento y desarrollo tanto del individuo como de la organización; estos es, la capacitación debe ser constante, no sólo debe proporcionarse al empleado al momento de su ingreso en la organización, sino que debe adecuarse a las necesidades que su trabajo requiera para que el trabajador esté siempre al día en conocimientos y habilidades del tal forma que

vayan de la mano el desarrollo y crecimiento del individuo con el de la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

Aquino, J. (1996). Recursos humanos. México: Macchi.

Arias, F. (1994). Administración de recursos humanos. México: Trillas.

Calderón, H. (1993). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México: Limusa.

Grados, J. (1999). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.

Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw-Hill

Pinto, R. (1994). Proceso de capacitación. México: Diana

Ramírez, C. (1997). Vicios y virtudes de la capacitación. México: Panorama.

Reza, J. (1995). El abc del administrador de la capacitación. México: Panorama.

Rodríguez, M. (1995). Administración de capacitación. México: Mc Graw-Hill.

Rodríguez, J. (1998). Administración moderna de personal. México: Trillas.

Silíceo, A. (2003). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.

Smith, B. (1990) El abc de la capacitación práctica. México: Mc Graw-Hill.

www.cablevisión.net.mx

www.televisa.com

www.stps.gob.mx